



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO

MARIA ROSA SOUZA GRAÇA MOUTA
MATRÍCULA Nº. 2026664/6

REPOSICIONAMENTO DE MARCA:
SANDÁLIAS HAVAIANAS NO MERCADO

Brasília/DF, Junho de 2006.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO

REPOSICIONAMENTO DE MARCA: SANDÁLIAS HAVAIANAS NO MERCADO

MARIA ROSA SOUZA GRAÇA MOUTA

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, do Centro Universitário de Brasília – UniCeub, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do Professor Mauro Castro.

Brasília/DF, Junho de 2006.

MOUTA, MARIA ROSA SOUZA GRAÇA

REPOSICIONAMENTO DE MARCA: SANDÁLIAS HAVAIANAS NO MERCADO

Monografia apresentada ao UniCeub, para a obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda em Comunicação Social.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
COORDENADOR DO CURSO Prof.: Manoel Henrique Tavares	
PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: Mauro Castro M. Sc.	
PROFESSOR CONVIDADO Prof.: Bruno Nalon	
PROFESSOR CONVIDADO Prof.: José Severiano	

Brasília/DF, Junho de 2006.

Dedico este trabalho à minha mãe amada, Maria Jozélia Souza, amiga, maior apoiadora de meus projetos futuros, eterna companheira nos momentos felizes e nas horas difíceis. Meu maior exemplo de mulher batalhadora e dedicada. Por todos os seus sonhos, mãe.

Agradeço minha mãe, meu irmão e ao meu pai por toda ajuda, direta ou indireta, ao meu trabalho. Também agradeço aos amigos e amigas por terem lembrado de mim cada vez que encontravam algo sobre as Havaianas, e lembravam de mim me mandando matérias. Não menos, agradeço ao digníssimo e querido Mauro Castro, professor, orientador e amigo, pelas orientações objetivas e conversas descontraídas.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.....	x
RESUMO.....	xi
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Tema e Delimitação do Tema.....	01
1.2 Problema de Pesquisa.....	02
1.3 Justificativa.....	02
1.4 Objetivos.....	02
1.4.1 Geral.....	02
1.4.2 Específicos.....	02
1.5 Hipóteses.....	03
1.6 Limitações da Pesquisa.....	03
1.7 Metodologia.....	03
1.8 Estrutura do Trabalho.....	04
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	05
2.1 Marketing.....	05
2.1.1 Composto de Marketing.....	07
2.2 Segmentação de Mercado.....	07
2.2.1 Opções de Segmentação.....	08
2.2.2 Benefícios e Limitações da Segmentação.....	08
2.2.3 Segmentação de Mercados Internacionais.....	09
2.3 Marca.....	10
2.3.1 Criação de uma Marca.....	10
2.3.2 Funções da Marca no Modelo de Negócios.....	11
2.3.3 Tipos de Marca.....	11
2.4 Comunicação.....	12
2.4.1 Planejamento da Comunicação.....	12
2.4.2 Estratégias de Campanha.....	13
3 METODOLOGIA.....	14
3.1 Tipo de Pesquisa.....	14
3.2 Método de Coleta dos Dados.....	15
4 ESTUDO DE CASO: SANDÁLIAS HAVAIANAS.....	16
4.1 São Paulo Alpargatas S.A.....	16
4.1.1 Histórico Recente.....	17

4.1.2 Composição Acionária.....	19
4.2 Sandálias Havaianas.....	19
4.2.1 Origem e Nomenclatura.....	20
4.2.2 Posicionamento no Mercado de 1962 a 1993.....	23
4.2.3 O Início da Crise.....	25
4.3 Reposicionamento da Marca.....	27
4.3.1 Redefinição da Estratégia.....	27
4.3.1.1 Uma Estratégia Difícil de Imitar.....	29
4.3.2 Consolidação do Aprendizado.....	30
4.3.2.1 Produto.....	30
4.3.2.1 Comunicação.....	31
4.3.3 Internacionalização e Exclusividade.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
6 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Patente de Modelo Industrial de “Novo modelo de Palmilha com Forquilha”.....	21
Figura 02 - RelatórioPatente de Modelo Industrial de “Novo modelo de Palmilha com Forquilha”.....	22
Figura 03 - Desenho do “Novo Modelo de Palmilha com Forquilha”.....	23
Figura 04 - Havaianas Tradicionais Azul.....	24
Figura 05 - Havaianas Top.....	28
Figura 06 - Havaianas Customizadas Oscar 2005.....	33
Figura 07 - Havaianas Customizadas Exclusivas.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

- Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
- AI – Assessoria de Imprensa
- EVA – Etileno-Acetato de Vinila
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- PVC – Policloreto de Vinila
- RP – Relações Públicas
- SeCEX – Secretaria de Comércio Exterior
- SPASA – São Paulo Alpargatas S.A.
- VIP – Very Important Person

RESUMO

A pesquisa foi feita por meio do estudo de caso das Sandálias Havaianas, mostrando o seu histórico como líder de mercado no segmento de sandálias no Brasil, desde o seu posicionamento, passando pelo seu declínio e mostrando como a empresa identificou a necessidade de revitalizar a marca para tornar possível o seu reposicionamento. O trabalho mostra as ferramentas utilizadas pela empresa, através de conceitos de marketing, marca e comunicação, que possibilitaram que esse produto passasse de apenas um calçado popular à quarta marca mais lembrada da América Latina.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta como uma marca que é líder de mercado e entra em declínio pode sair desse estágio segmentando-se mais no meio em que se encontra, e até mesmo criar uma nova categoria nesse mercado. Para que isso se realize, é feito um trabalho de aliar uma boa campanha de mídia a um trabalho de reposicionamento da marca.

O principal objeto desse estudo é a análise de como uma marca consegue se reposicionar no mercado de maneira eficaz, mostrando, como exemplo, o caso de sucesso das Sandálias Havaianas. Esse estudo apresenta como a segmentação de uma campanha de mídia voltada para um público-alvo específico pode ajudar nesse reposicionamento de forma a obter resultados satisfatórios para reerguer a marca, até mesmo torná-la uma referência internacional no segmento que representa.

Para entender e analisar a trajetória do caso escolhido para este estudo, o embasamento teórico aqui pesquisado busca apresentar conceitos e referenciais teóricos que possibilitem compreender o que é marketing, segmentação de mercado, marca e estratégias de comunicação, de maneira a esclarecer e facilitar o entendimento sobre o reposicionamento desta em questão. Após essa revisão bibliográfica, será abordada a história da São Paulo Alpargatas S.A., dona da marca Havaianas, bem como da própria Havaianas, o seu posicionamento quando foi criada, a crise enfrentada por ela e o reposicionamento de sucesso do produto.

1.1 Tema e Delimitação do tema

O tema desta monografia é a avaliação do resultado do reposicionamento e segmentação de uma marca no mercado, apresentando para isso o estudo de caso das Sandálias Havaianas.

1.2 Problema de pesquisa

Este estudo de caso propõe como questão apresentar o resultado alcançado por uma marca conhecida nacionalmente, que caiu em vendas e aceitação, mas depois se reergueu, mostrando-se hoje líder no segmento de mercado em que se encontra. O que se busca descobrir nessa pesquisa é se o reposicionamento aliado

a uma campanha de mídia são fundamentais para o sucesso de uma marca em declínio.

1.3 Justificativa

O que mais motivou a escolha do tema foi a possibilidade de analisar um caso de sucesso como o das Havaianas. A marca conseguiu definir um espaço único no mercado se reposicionando de maneira positiva, conquistando não só reconhecimento nacional, mas também internacional.

Este projeto irá abordar a transformação de uma marca vista inicialmente como popular em um fenômeno de vendas. O conhecimento de sua história e a necessidade de revitalização da marca mudou radicalmente a abordagem da comunicação das Havaianas. Todo o processo de compreensão da marca, de sua imagem, identidade, posicionamento anterior à crise, segmentação, reposicionamento, importância da publicidade e seus resultados justificam este estudo de caso.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Compreender como uma marca consegue se reposicionar no mercado de maneira eficaz, avaliando o caso das Sandálias Havaianas.

1.4.2 Específicos

Os objetivos específicos para este estudo de caso visam:

- Apresentar o conceito geral de marketing, a importância da segmentação de mercado e as idéias acerca do que é marca;
- Conhecer a história da marca Havaianas;
- Identificar os motivos que levaram à necessidade de reposicionamento das Havaianas;
- Apresentar as estratégias utilizadas para esse reposicionamento e a importância da publicidade neste processo.

1.5 Hipóteses

H_0 : Uma marca líder de mercado que entra em declínio não precisa de esforços de reposicionamento nem de mídia para se manter reconhecida e estabelecida no mercado, podendo contar apenas com a força da marca.

H_1 : Uma marca mesmo que líder de mercado, quando entra em declínio, necessita se revitalizar através de um reposicionamento aliado à publicidade, para se manter em posição de liderança perante este mercado.

1.6 Limitações da pesquisa

O trabalho foi baseado em pesquisas que não dependiam de material selecionado através de realização de entrevistas e pesquisas de campo. O embasamento deu-se por pesquisas bibliográfica e exploratória, e de um estudo de caso já consolidado. A única limitação para o desenvolvimento da pesquisa foi a escassez de tempo hábil para sua realização, devido à dificuldade de conciliar sua elaboração aos compromissos da vida profissional.

1.7 Metodologia

Para a estruturação deste trabalho foi adotada uma metodologia com base em pesquisas de dados secundários, através de meios como a Internet, periódicos e materiais recebidos por mensagens pessoais de contato direto com a empresa em estudo. A pesquisa bibliográfica foi feita buscando base para tratar de conceitos e idéias sobre marketing, segmentação de mercado, marca e comunicação estratégica. Com esse embasamento teórico, foi realizada a pesquisa exploratória como método a fim de expor idéias e esclarecer os conceitos apresentados para composição do estudo de caso.

Para tanto, após a escolha das Sandálias Havaianas como objeto de estudo, utilizaram-se os dados secundários encontrados, dada a existência de grande quantidade de material, como histórico, entrevistas, peças publicitárias e artigos.

1.8 Estrutura do Trabalho

O trabalho a seguir foi desenvolvido com uma estrutura de capítulos, que se inicia com a introdução, passando por um capítulo de revisão da bibliografia utilizada, que apresenta a visão geral de marketing para abordar os conceitos de marca e como acontece sua segmentação e comunicação estratégica.

O capítulo três expõe a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, explicando os tipos e métodos de pesquisa adotados.

Em seguida, o quarto capítulo analisa o estudo de caso das Sandálias Havaianas, abordando toda sua trajetória, desde o histórico da empresa dona da marca até sua criação, reposicionamento, e a posição de liderança em que se encontra atualmente.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais acerca da marca e seu caso de sucesso.

Ao final, a conclusão descreve a comprovação de uma das hipóteses apresentadas neste primeiro capítulo, bem como a comprovação da questão proposta no problema da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Marketing

Para representar o conceito geral de marketing podemos apenas dizer que é o termo usado para definir estudo de mercado, como exposto por diversos autores, pesquisadores e estudiosos do assunto. Não somente do mercado em seu aspecto mais simples, mas do mercado em movimento e em constante mudança.

De acordo com Raimar (2003), quando uma organização passa a perceber uma pressão competitiva gerada por novos produtos, serviços e variações de preços lançados pela concorrência, busca constantes inovações que satisfaçam as mudanças dos hábitos e o surgimento de novos desejos dos seus consumidores. Assim, exerce a dinâmica de mercado caracterizada como marketing.

A definição mais básica e clara do que é marketing pode ser encontrada em um dicionário. Como exemplo, pode-se citar o Michaelis: Moderno dicionário da língua portuguesa:

Execução de todos os atos de comércio que sirvam para dirigir o escoamento de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor. Conjunto de ações que envolvem a vida do produto, desde a planificação de sua produção até o momento em que é adquirido pelo consumidor (*apud* ROSSI, 2003, p.21).

Ou seja, tudo isso só é possível quando uma empresa que fabrica um produto ou presta um serviço estuda o mercado em que atua, para que atinja seu consumidor da maneira mais eficiente a gerar e aumentar as vendas.

Há alguns anos, quando o termo foi criado na língua inglesa, representava essa noção de movimentação que o mercado apresenta no percurso entre a criação e a aquisição do produto, mas ainda não eram tão considerados os interesses e opiniões desse consumidor após ter adquirido tal produto. Isso foi mudando ao longo das últimas décadas, onde o marketing deixou de estudar apenas o movimento apresentado pelo mercado, para analisar também o seu principal fator de movimentação: o consumidor. Por isso hoje, o princípio do conceito de marketing é “satisfazer às necessidades e os desejos dos consumidores é o principal conceito de marketing” (LAS CASAS, 2004, p.26).

Avaliando a trajetória do mercado como um todo, podemos perceber que, existiam períodos onde não havia concorrência nem variedade e diferenciação de produtos e talvez por isso o marketing não fosse necessário. Porém, atualmente a competitividade entre mercados é característica marcante, e nenhuma organização se mantém em atmosferas competitivas sem uma correta orientação em relação ao mercado (DANTAS, 2005). Ainda segundo Dantas, essa orientação do mercado “para marketing tem seu enfoque no atendimento real das necessidades e dos desejos do consumidor” (2005, p.29).

Hoje, desde pequenas empresas até grandes multinacionais reconhecem a importância que o marketing tem para organizar os principais conceitos que as permitem existir, como imagem, marca, produtos e serviços e as vendas desses para um público consumidor cada vez maior e mais exigente. O grande “desafio de marketing é atender eficientemente aos desejos dos consumidores e estar um passo à frente dos consumidores” (WEINSTEIN, 1995, p. 19).

Uma das definições de marketing mais atuais e específicas é apresentada pela *American Marketing Association*:

Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações (*apud* ROSSI, 2003, p.22).

Assim, podemos resumir o conceito geral de marketing aqui representado, lembrando que seu principal indivíduo é o consumidor e dizer que “marketing (...) são esforços planejados com vistas à mudança e preparados para enfrentar a mudança. É uma atividade chave para o futuro e a sobrevivência de qualquer empresa” (DANTAS, 2005, p.33), como veremos exemplificado mais a seguir neste trabalho.

2.1.1 Composto de Marketing

O Composto ou Mix de Marketing define os elementos que formam o seu “microambiente, ou seja, são os fatores que podem ser controlados e com os quais se lida para satisfazer e surpreender os clientes” (ROSSI, 2003, p. 29). Desses elementos do planejamento de marketing, McCarthy e Perreault (1997) reduziram todas suas variáveis para apenas as quatro básicas controláveis que formam o composto mercadológico, os 4 P's, termo freqüentemente utilizado e originado no inglês – *product, price, place, promotion* –, explanados abaixo:

- Produto: é constituído de valores tangíveis e intangíveis, e são oferecidos em um mercado para satisfazer necessidades e desejos dos consumidores (KOTLER, 2000). Para Rossi (2003), hoje podemos considerar também serviços além de produtos.
- Preço: “O que define preço é o mercado” (ROSSI, 2003, p. 30). Hoje sabemos que o consumidor consciente é aquele que irá procurar em um determinado produto ou serviço a melhor relação custo x benefício.
- Praça ou Distribuição: é tornar o produto disponível no mercado, buscando meios de distribuição adequados, de modo a não deixar faltar mercadoria nos pontos-de-venda (KOTLER, 2000).
- Promoção: “É a tarefa de comunicar, informar e persuadir os clientes a optar por nossos produtos e serviços; envolve os mais diversos meios, que devem ser analisados no seu conjunto” (ROSSI, 2003, p. 31).

2.2 Segmentação de Mercado

Dentro de um planejamento de marketing, segmentar o mercado é uma das primeiras considerações a serem feitas por uma empresa, pois assim o mercado passa a ser visto em grupos separados, formados por consumidores com características e interesses semelhantes, onde se encontra clientes em potencial com as necessidades e desejos que tal empresa pretende e pode atender (WIKIPÉDIA, 2006).

Para Aaker *et al*, “a segmentação de mercado é uma prática comum entre as empresas que procuram melhorar seus esforços de marketing” (2001, p. 145), e fazer isso, significa para uma empresa conhecer bem o seu público-alvo e através

de campanhas e promoções direcionadas a ele, construir fortes canais de relacionamento e dar a ele o que ele deseja e como ele deseja (WEINSTEIN, 1995).

2.2.1 Opções de Segmentação

De acordo com Weinstein, “a segmentação é o desenvolvimento de estratégias de marketing diferenciadas para as diferentes necessidades do mercado” (1995, p. 21) e podemos citar três formas de segmentação: a diferenciação, a concentração e a atomização.

Citando brevemente o caso a ser estudado aqui, a diferenciação foi a estratégia de segmentação utilizada pela Havaianas, considerando que após um período de liderança de mais de 30 anos, esta começou a se tornar um *commodity* por volta de 1993, pois estava sendo vendida apenas para usos do cotidiano operacional e com benefícios especificamente funcionais, explorando somente o produto e sem agregar a ele nenhum valor como estética, prestígio ou *glamour* (FÁBIO, 2006). Como exposto por Weinstein (1995), a diferenciação de produto por meio de estratégias exclusivas de promoção, preço e distribuição, preparadas para segmentos de mercado específicos, é desejável para todos os tipos de *commodities*, que são vistas pelos consumidores com um único propósito de utilização – que no caso das Havaianas era de calçar os pés. Por isso, criar variações para esse produto auxilia na diferenciação perante a concorrência e faz com que o produto seja notado e mais considerado nas escolhas de compra do consumidor. Rossi (2003) fala a respeito de interagir com o consumidor procurando saber suas preferências e possibilitar a customização do produto oferecido a ele. Essa foi uma das estratégias usadas pela marca Havaianas e é também uma maneira de exercer uma segmentação utilizando diferenciação de produtos e serviços.

2.2.2 Benefícios e Limitações da Segmentação

Segmentar apresenta muitos benefícios, mas também limitações, e ainda assim consegue exercer seu papel como ferramenta de marketing a ser adotada pelas mais diversas organizações. Como principais benefícios podemos citar a melhora da posição competitiva da empresa, atendendo de forma superior às necessidades dos consumidores, ter incrementos nas vendas tanto em unidades

como em receita e aumento na participação de mercado, além de melhoria da imagem e reputação da empresa. E ainda pequenas limitações as quais o profissional de marketing deve estar atento, como por exemplo, o aumento de custos, apresentado através de novas campanhas promocionais, possíveis ofertas de novos produtos e expansão de canais e um comprometimento corporativo maior que o usual (WEINSTEIN, 1995). Weinstein diz também que, “a melhor informação de segmentação é inútil, a não ser que seja apoiada por estratégias consistentes de produto, promoção, preço e distribuição que sejam avaliadas e revisadas regularmente, conforme a situação se apresenta” (1995, p. 27).

2.2.3 Internacionalização de produto

“Se você quiser fazer algo em outro país, é melhor que você entenda sua cultura”, afirma Ross Perot, 1987 (*apud* WEINSTEIN, 1995, p. 189). O autor expõe em sua obra que, atualmente, segmentar para mercados internacionais é uma opção muito considerada pelos mais diversos tipos de empresas e uma das primeiras razões para pensar em internacionalização é aumentar vendas e lucros, já que em ambientes cada vez mais competitivos, o mercado externo ou global é muito visado para expansão de marca e produto.

Ainda de acordo com Weinstein (1995), há três razões principais para se buscar mercados internacionais, que são: o desenvolvimento de vantagem competitiva, reconhecendo que o mercado é sempre formado por pessoas, poder de compra e produtos; novos ciclos de vida em novos mercados, introduzindo produtos já maduros em um novo e vasto mercado potencial e com nova necessidade criada por esse produto vindo de fora e não atendido pelo mercado interno; e a facilidade de realizar negócios à distância devido ao avanço de tecnologias em transportes, computação, serviços de informação e opções de mídia.

Mercados internacionais estão separados comercialmente não somente por barreiras políticas e culturais, mas também por estilos e vida e de utilização de produtos (WEINSTEIN, 1995). Por meio desse estilo de vida que se busca cada vez mais ser melhor em qualidade e introduzir produtos que ofereçam tal nesse novo espaço de mercado.

2.3 Marca

Segundo Shultz e Barnes, “marca é o elemento-chave em qualquer programa de comunicação que uma organização venha a desenvolver” (2001, p. 33). O termo marca surgiu com intuito de significar origem, fabricante ou proprietário de um produto ou item, servindo de critério de identificação e diferenciação desses em relação ao de outros donos e à medida que o comércio foi se desenvolvendo, esse significado se manteve e é utilizado até os dias atuais, identificando fabricante ou vendedor de um produto e/ou serviço (SHULTZ; BARNES, 2001).

Para entender e identificar melhor as diferentes conceituações de marca, como nome, registrado e logotipo, apresentamos os conceitos definidos pela *American Marketing Association*:

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes.

Nome da marca é aquela parte da marca que pode ser pronunciada, ou pronunciável.

Marca registrada é uma marca ou parte de uma marca à qual é dada proteção legal, porque é capaz de apropriação exclusiva.

Logotipo é a parte da marca que é reconhecível, mas não é pronunciável, como um símbolo, desenho ou cores e formatos de letras distintivas (*apud* PINHO, 1996, p. 14 e 15).

2.3.1 Criação de uma Marca

Criar uma nova marca, “significa gerir todos os elementos necessários para criá-la” (SHULTZ; BARNES, 2001, p. 45) e essa gestão deve ser feita de maneira integrada e de acordo com a perspectiva do cliente. Ainda de acordo com esses autores, alguns desses são elementos-chave no desenvolvimento da marca, como sua comunicação (no sentido mais amplo da palavra); suas mensagens, como conceitos, cores, símbolos, e demais detalhes que a organização envia aos clientes e *prospects* para dar significado ao produto ou serviço; e os contatos da marca, que é qualquer experiência informativa tida pelo cliente com a marca.

Quando uma marca, depois de criada, é posicionada e estabelecida no mercado, deve-se cuidar para que não se torne equivalente genérico da categoria do produto, como por exemplo, Gillete ou Chiclete entre muitas outras, pois se forem

amplamente usadas e ligadas ao produto representado, podem vir a perder sua proteção como marca, conforme ocorreu com celofane e elevador (SHULTZ; BARNES, 2001). Por isso quando uma marca é criada, é possível e necessário protegê-la e registrá-la, amparando-se nas leis existentes e aplicáveis a ela, em todos as suas conceituações expostas aqui anteriormente.

2.3.2 Funções da Marca no Modelo de Negócios

De acordo com Sampaio (2002), a marca exerce funções nos vários modelos de negócios existentes no mercado, dentre eles o Modelo Industrial e o Modelo de Serviços, onde se encaixa a marca aqui estudada, as Sandálias Havaianas. No modelo industrial, transforma-se matérias-primas em grande escala e é agregado valor inventando produtos, necessidades e mercados, e nesse modelo, a marca tem função de identificar e garantir a origem e a qualidade, e criar e definir imagem e posicionamento exclusivos ao produto. O modelo de serviços profissionaliza esses serviços e também é agregado valor inventando produtos, necessidades e mercados como no modelo anterior. As funções aqui são de identificar e assegurar padrões de eficácia e qualidade, definindo expectativas de tratamento e nível de personalização, e também como o anterior, criar e definir imagem e posicionamento exclusivos.

2.3.3 Tipos de marca

Dependendo da sua utilização pela variedade de produtos, serviços, empresas e outras instituições que empregam a marca, ela pode ser dos tipos mais variados, como os 13 mais comuns apresentados por Sampaio (2002) em sua obra. De acordo com o explanado no item 2.3.1, apresenta-se aqui o exemplo da marca estudada nesse projeto, classificando-a nos seguintes tipos: de empresa – Alpargatas –, de linhas, famílias, ou bandeiras de produtos e serviços – Havaianas – e de submarcas ou extensões de marcas – Baby, Brasil, Cartunistas, Copa, Estampas, Flash, High, Ipê, Joy, Kids, Menina, Menino, Slick, Socks, Style, Surf, Top, Tradicional e Trekking (HAVAIANAS, 2006a).

2.4 Comunicação

“A propaganda deve ser encarada como a técnica mais adequada de comunicação de marketing, no que se refere a criar e melhorar a imagem global da marca e o seu posicionamento no mercado” (SHULTZ; BARNES, 2001, p. 208). A comunicação de uma marca abrange todos os seus elementos desde o momento de sua criação, apresentação e promoção, e está ligado ao marketing de maneira a utilizar o planejamento e as estratégias de campanha.

2.4.1 Planejamento da Comunicação

Para Rossi (2003), a comunicação deve ser planejada e seguir alguns passos principais para que os objetivos de marketing sejam alcançados, sendo esses os seguintes:

- Posicionamento: como a empresa vai posicionar em relação ao público e à concorrência, o seu produto ou serviço;
- Público-alvo: quem a empresa pretende atingir, qual o perfil e as características de seus consumidores;
- Segmentação: de que forma esse público pode ser dividido em subgrupos com suas características;
- Objetivo da comunicação: o que se deseja comunicar ao mercado a respeito desse produto, que características e atributos queremos destacar;
- Mensagem: objetivo transformado em conteúdo, forma, linguagem e qualidade para ser transmitida ao público;
- Mídia: meios utilizados para transmitir e atingir o maior número possível dos consumidores selecionados como público-alvo;
- Orçamento: recursos financeiros necessários para concretização da comunicação;
- Avaliação e controle: medir e avaliar qual a eficácia obtida através da comunicação realizada, analisando quais os efeitos reais conseguidos para a venda do produto.

A utilização planejada desses elementos assegura a boa elaboração de uma estratégia de marketing.

2.4.2 Estratégias de Campanha

Em geral, empresas de médio e grande porte recorrem ao serviço de uma agência de propaganda ou agência publicitária, que segundo Rossi,

Tem como objetivo principal orientar e desenvolver, em parceria com a empresa cliente, as atividades de comunicação. Para isso, organiza campanhas publicitárias, analisa resultados, sugere os investimentos e maximiza sua utilização pelos possíveis veículos (ROSSI, 2003, p. 57).

De acordo com Shultz e Barnes (2001), as campanhas publicitárias de sucesso surgem da geração de uma idéia criativa que se baseia nos resultados obtidos através de uma pesquisa acerca dos atributos do produto e os desejos e necessidades de seu público-alvo, e o que acentua o resultado dessa campanha de comunicação, não é somente o que se diz – objetivo da comunicação – ao consumidor, mas como se diz – mensagem e mídia –, impondo a diferença entre uma campanha efetiva e uma óbvia.

Os mesmos autores apresentam também que uma ótima estratégia de campanha pode ser realizada através da utilização de propaganda de mídia de massa aliada a atividades de relações públicas, que auxiliam na constituição de meios para criação da imagem da marca, e a promoções de vendas e distribuição bem elaboradas, que reforçam o desenvolvimento de uma imagem forte e estabelecida da marca e do produto perante o mercado e ao consumidor.

3 METODOLOGIA

Pesquisar “é simplesmente reunir informações necessárias para encontrar resposta para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema”, segundo a definição de Booth *et al* (*apud* JACOBINI, 2003, p. 30).

3.1 Tipo de pesquisa

“O tipo de pesquisa é o que vai determinar como as informações serão obtidas” (AAKER, 2001, p. 92). De acordo com Vianna (2001), os tipos de pesquisa são normalmente classificados por alguns critérios como Fins da Pesquisa; Fontes da Pesquisa; Dados de Pesquisa; Objetivos a Alcançar e Procedimentos a Utilizar, onde cada um desses critérios abrange vários tipos de pesquisa, que podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente, adequando-se aos mais diversos estudos e projetos. Assim sendo, a pesquisa em questão adotou critérios de Objetivos a Alcançar e de Procedimentos a Utilizar.

Dentro desses, foram selecionadas a Pesquisa Exploratória no primeiro critério e a Pesquisa Bibliográfica e o Estudo de Caso no segundo. Como Exploratória, a primeira pesquisa vem a ser utilizada fazendo uma seleção e registro de materiais pesquisados, escritos por diferentes autores que escreveram com êxito acerca de conceitos e idéias de marketing, segmentação de mercado, marca, comunicação e estratégias de comunicação de marca, esclarecendo termos e definições utilizadas no desenvolvimento do projeto que se segue. A Pesquisa Bibliográfica foi feita a partir do levantamento de conteúdo que aborda o tema escolhido desta monografia, dentre livros, periódicos e demais publicações, dando embasamento para elaboração de idéias e conclusões e por isso constituindo-se como início para os outros tipos de pesquisas aqui utilizadas (VIANNA, 2001).

Esta monografia foi classificada como Estudo de Caso por apresentar características que a identificam como tal. De acordo com Vianna (2001) e Yin (2001) o método de estudo de caso pode ter como centro de pesquisa diferentes situações como: “decisões, indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições e eventos” (YIN, 2001, p.31). A situação realizada neste trabalho foi de uma “organização específica, analisando a partir de uma perspectiva histórica,

estudado seu desenvolvimento, sua evolução ao longo de um determinado tempo” (VIANNA, 2001, p. 140).

A partir da definição do estudo de caso como estratégia de pesquisa, foi estudada a marca Havaianas, desde seu primeiro posicionamento, sua abrangência e aceitação no mercado, o princípio do seu declínio até a percepção da necessidade de segmentar-se perante o mercado em que se encontra, adotando assim um reposicionamento. Efetivando esse estudo, procurou-se entender de forma esclarecedora, qual a importância que a publicidade teve para que isso acontecesse.

3.2 Método de Coleta dos Dados

Coletar dados para uma pesquisa pode ser considerado como parte principal para realização de tal estudo. De acordo com Aaker (2001), os métodos para coletar esses dados podem ser classificados em relação ao uso de suas fontes, sendo elas primárias ou secundárias. Para ele, os secundários são coletados com outra finalidade que não responder a pesquisa a ser desenvolvida, como por exemplo, fontes de sistema de informação existente numa empresa e bancos de dados de outras organizações. Os primários são coletados especialmente de acordo com o tipo de pesquisa escolhida, conforme já realizado no presente trabalho.

Por serem meios mais baratos e de fácil acesso, como publicações, instituições, compilações, listagens e bancos de dados informatizados, os dados secundários foram utilizados para este trabalho, que, sendo um estudo de um caso já consolidado, apresentou grande quantidade de materiais secundários nesses meios citados, não gerando nenhum ônus para essa coleta de dados.

Contudo, mesmo com os benefícios apresentados acerca dos dados secundários, eles podem também apresentar limitações, tais como a não adequação do material encontrado e a necessidade atual das informações, a falta de precisão e a distância do tempo entre a publicação dos dados e a sua utilização na pesquisa a ser realizada (AAKER, 2001). Analisando as limitações explanadas, a presente pesquisa não apresentou tais dificuldades.

4 ESTUDO DE CASO: HAVAIANAS

Este projeto apresenta o caso das Sandálias Havaianas, que, sendo analisado de acordo com os conceitos aqui apresentados anteriormente, tornou-se sucesso nacional e internacional no mercado de calçados, mais especificamente, de sandálias.

Havaianas é a sandália mais vendida do país, representando 80% do mercado de chinelos de borracha, e é uma das maiores marcas da São Paulo Alpargatas S.A., maior empresa brasileira de calçados e artigos esportivos (ALPARGATAS, 2006a).

Algumas empresas concorrentes da Alpargatas na categoria de sandálias são a Grendene, Dupé e Beira-Rio sendo a primeira, a principal delas. A Grendene pode hoje ser considerada forte concorrente direta da SPASA, pois atua nos mesmos segmentos de gênero – masculino, feminino e infantil – e também faz distribuição de seus produtos de forma massiva. Além disso, possui marcas que também são conhecidas e estabelecidas no mercado nacional, como Rider e Melissa, mas seus produtos que concorrem diretamente com a marca Havaianas são as linhas de sandálias Rider e Ipanema (APIMEC, Grendene, 2005).

De acordo com a Abicalçados/SeCEX/MDIC, o Brasil é classificado atualmente como o 3º maior produtor de calçados do mundo, com a produção de 700 milhões de pares/ano – no ano de 2004 – ficando atrás da China e da Índia, 1º e 2º lugares respectivamente. Essa posição proporciona aproximadamente 270 mil empregos diretos em cerca de 6 mil indústrias nacionais, oferecendo ainda, um consumo de 482 milhões de pares por ano – 2,75 pares per capita/ano em 2003 –, exportando 212 milhões de pares para 119 países diferentes em 2004 (*apud* APIMEC, Grendene, 2005, p. 16).

4.1 São Paulo Alpargatas S/A

É difícil falar de Alpargatas sem falar de Havaianas, devido ao sucesso da marca, mas uma coisa é a empresa e outra é o produto (PORTO, 2006).

Fundada em 3 de abril de 1907 na cidade de São Paulo, a Alpargatas era representada por um grupo de empresários escoceses e ingleses e tinha como objetivo fabricar alpargatas, conhecidas como sapato espanhol feito de lona e solado de corda, e também artigos populares. A partir de 1913 a empresa se transforma em

sociedade anônima de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores de São Paulo, mas só na década de 1940 passa a adotar o nome definitivo de São Paulo Alpargatas S/A (DAL SASSO, 2006).

Ainda segundo Dal Sasso (2006), ao longo desses anos iniciais a empresa passou por fases de adaptação ao mercado, sempre observando tendências e transformações sócio-econômicas. Em 1935, suspende a fabricação das alpargatas para investir em calçados de couro, e em 1941 foi a primeira empresa nacional a criar um pacote de serviços sociais para seus funcionários, concedendo abono de Natal e logo depois beneficiando os domingos e feriados não trabalhados, anos antes destes benefícios serem determinados por lei.

Ela expõe também que a partir da década de 1960, deixa de exercer a função de vendedora de tecidos a metro e de fabricante para produzir e comercializar produtos acabados, criando então diversos produtos, já possuindo atualmente mais de mil marcas registradas em nome da SPASA, que se valem da qualidade e tecnologia prezadas pela empresa unidas a uma forte comunicação que vem agregar valor aos seus produtos, fazendo surgir dessa união marcas consideradas ícones de comportamento na sociedade brasileira, como as sandálias Sete Vidas e Havaianas; tênis Bamba e Kichute; e as calças e camisas USTOP.

4.1.1 Histórico Recente

Dal Sasso (2006) expõe que, no ano de 1994, a empresa uniu-se à Santista, até então sua concorrente no setor de tecelagem criando uma terceira empresa, a Alpargatas-Santista, atualmente chamada Santista Têxtil. No mesmo ano a empresa perde a licença, obtida em 1987, de produzir no Brasil os artigos esportivos da marca Nike, que era responsável por cerca de 25% das vendas da SPASA, representando uma queda de R\$ 30 milhões no lucro em 1995. Dois anos depois, chegou a ter um prejuízo de R\$ 88 milhões, forçando uma reestruturação total da empresa, mudando não só a estratégia de mercado, mas principalmente sua cultura empresarial.

Já em 1998 a empresa volta a registrar lucros, apresentando ascensão nos anos seguintes e isso foi resultado das mudanças exercidas através de ações que visavam quebrar a hierarquia rígida da empresa. Nesse processo, uma das

principais inovações foi modificar a gestão da empresa para Unidades de Negócio, que além de possuírem cada uma sua própria equipe de vendas, promoção e gerências de produto, reportam-se diretamente à presidência da SPASA e são responsáveis diretas pelo resultado operacional da companhia e suas respectivas marcas. Essas unidades são:

- Sandálias – Havaianas;
- Artigos Esportivos – Mizuno, Topper e Rainha;
- Desenvolvimento de Negócios – Meggashop, Timberland, Conga, Bamba e Botas Sete Léguas;
- Têxteis Industriais – Locomotiva e Night & Day (DAL SASSO, 2006 e ALPARGATAS, 2005).

Além dessa grande modificação a empresa ajustou a linha de produção para uma redução nos custos, mudou o foco da produção para o mercado, revisou o posicionamento de marca das Havaianas e apresentou novas estratégias de atuação internacional com um Departamento de Exportação. Esse desenvolve um trabalho de prospectar novos mercados e assistir aos clientes já existentes, mostrando-se um departamento cada vez mais importante dentro da companhia, uma vez que as exportações dos produtos da SPASA crescem anualmente, com destaque da marca Havaianas, que no ano de 2002 obteve um crescimento de 18%. Por isso, hoje a Alpargatas é cada vez mais uma empresa global e não só unicamente voltada para o Brasil (DAL SASSO, 2006).

Segundo Dal Sasso (2006), a SPASA registra um fortalecimento em sua posição de líder no mercado brasileiro de calçados no ano de 2002, com um total de 129,2 milhões de pares vendidos. Um crescimento nas vendas de marcas importantes da empresa como a linha Topper, Rainha e, licenciadas desde 1996 e 1995 respectivamente, Mizuno em 26%, e Timberland em 27%, justifica boa parte dessa sua liderança no mercado. Contudo, responsável por 90% dos pares vendidos em 2002 e por 41% do faturamento bruto da empresa, a principal marca da companhia hoje é a Havaianas.

Em setembro de 2003 foi anunciado o desligamento de Fernando Tigre do cargo de Presidente Executivo da SPASA, e foi nomeado para ocupar o cargo de

Diretor/Presidente, o até então Diretor Estatutário, Márcio Utsch. Desde então a empresa não comunicou nenhuma mudança em seus negócios ou estrutura que trouxesse implicação para os Negócios de Sandálias e demais unidades (DAL SASSO, 2006).

Atualmente a SPASA é líder de mercado, e mantém o foco de negócios voltado para marcas. Emprega hoje, cerca de 11.400 funcionários em suas 8 unidades industriais e 11 fábricas-satélites em 6 estados diferentes (ALPARGATAS, 2005).

4.1.2 Composição Acionária

Em 2002, o quadro acionário da SPASA era representado por: 22,67% do capital volante pertencente ao Bradesco, 38,59% ao Grupo Camargo Corrêa e os restantes 38,74% ao mercado de ações. Então, em janeiro de 2003, o Grupo comprou a parcela correspondente ao Bradesco, tornando-se controladora da companhia com 61,26% de suas ações. Em junho desse mesmo ano, a São Paulo Alpargatas que era controladora da Santista Têxtil juntamente com o Grupo Bunge, com 45% do capital volante cada, compartilhou com o Grupo Camargo Corrêa o controle integral da companhia, cada uma com 50% do capital volante. Isto representa o poder que o Grupo passou a exercer sobre os negócios das SPASA a partir de 2003 (DAL SASSO, 2006).

4.2 Sandálias Havaianas

Dia 14 de junho de 1962: são lançadas as Sandálias Havaianas. Pioneira no conceito de chinelos de dedo no Brasil teve a patente do seu modelo industrial registrada em 1964 sob o título de Novo Modelo de Palmilha com Forquilha e obteve o aval definitivo em 1966 – Figura 01. Quando foi lançada e patenteada, registrou em um relatório descritivo – Figura 02 –, todos os detalhes do desenho que a caracterizam – Figura 03 –, diferenciando-a das demais sandálias já existentes na época e também das que estavam por vir, tornando-a única (DAL SASSO, 2006). Hoje as sandálias são reconhecidas como sinônimo de sua categoria e “agora existe uma marca global de sandálias: Havaianas”, como expôs o Gerente Geral de Exportações, Carlos Roza (ISTOÉ Dinheiro, 2002).


Quando lançadas, as sandálias Havaianas era o produto que buscava responder à mais simples necessidade de cobrir os pés, que era muito bem atendida pelo primeiro e tradicional modelo da sandália, de solado e tiras de cor azul e palmilha branca. Menos de um ano após seu lançamento, a Alpargatas já fabricava mais de mil pares de Havaianas/dia, pois havia se tornado uma opção boa e barata, sendo consumida basicamente pelas classes C, D e E (DAL SASSO, 2006).

4.2.1 Origem e nomenclatura

Sandália e não chinelo. Foi como a SPASA fez questão de posicionar a Havaianas, pois, o Dicionário Universal da Língua Portuguesa atribui significados bem distintos para cada termo: Sandália – do Latim *sandaliu*. Calçado formado por uma sola ligada a pé através de correias; Chinelo – sapato velho e acalcanhado. Sapato para se usar em casa, raso ou salto muito baixo (DAL SASSO, 2006).

Dal Sasso (2006) diz também que seu *design* teve fonte de inspiração no modelo de sandália japonesa conhecida como Zori, formada por um fino solado feito de palha – a mesma usada para produção de tatame – e por tiras de tecido. Para serem produzidas e comercializadas no mercado brasileiro, a SPASA utilizou como matéria-prima a borracha, produto 100% natural e nacional, para a produção do solado e o PVC para produção das tiras. Apesar do oriente ter dado origem ao *design* da Havaianas, seu nome foi inspirado no Havaí, onde ricos e famosos norte-americanos passavam férias, e na época o nome foi considerado ideal para a sandália, já que é um calçado adequado para o uso em países de clima quente, assim como o paraíso de férias dos ricos e famosos.

Figura 01 – Patente de Modelo Industrial de “Novo Modelo de Palmilha com Forquilha”



05891

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO
DEPARTAMENTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

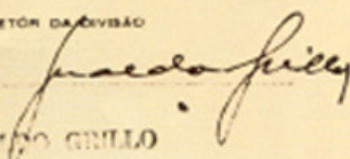
PATENTE DE MODELO INDUSTRIAL

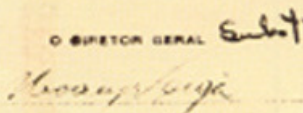
O Diretor Geral do Departamento Nacional da Propriedade Industrial, de acordo com o disposto no Código da Propriedade Industrial, promulgado pelo Decreto-lei n.º 7.907, de 27 de agosto de 1945 e tendo em vista o que requer eu SÃO PAULO ALPARGATAS S/A., firma brasileira, industrial, estabelecida na Capital do Estado de São Paulo, Brasil, para a patente como Modelo Industrial de “NOVO MODELO DE PALMILHA COM FORQUILHA”.

Conforme o relatório e desenho(s) anexos, depósito sob o n.º 161.738 em 13 de agosto de 1964.

Resolve, reservando os direitos de terceiros e a responsabilidade do Governo, quanto a novidade e utilidade da invenção, garantir-lhe a respectiva propriedade e o uso exclusivo pelo prazo de três anos, contados da data desta patente, que vai assinada pelo Diretor Geral do Departamento e pelo Diretor da Divisão de Privilegios.

Rio de Janeiro, 19 de julho de mil novecentos e sessenta e seis.

O DIRETOR DA DIVISÃO

GERARDO GRILLO

O DIRETOR GERAL 
MOACYR VEIGA

Fonte: ABRANTES [mensagem pessoal], 2006.

Figura 02 – Relatório descritivo da invenção “Novo Modelo de Palmilha com Forquilha”

RELATÓRIO descritivo da invenção de
 "NOVO MODELO DE PALMILHA COM FOR-
 QUILHA", para o que pretende paten-
 te de Modelo Industrial, SÃO PAULO
 ALPARGATAS S/A., firma brasileira,-
 industrial, estabelecida na Capital
 do Estado de São Paulo.

Refere-se este relatório a um novo modelo de -
 palmilha com forquilha, de desenho original, capaz de dis-
 tingui-lo entre os similares.

O desenho anexo ilustra o novo modelo segundo -
 vistas.

Assim, o novo modelo compreende uma pluralidade
 de pequenos frisos de forma elítica (1) uniformemente dis-
 tribuídos em toda a superfície da palmilha.

A forquilha (2) é toda ela ornamentada por duas
 gregas (3) de direções paralelas, formadas, cada uma, por
 frisos em linha quebrada, entrelaçadas.

REIVINDICAÇÕES

1- Novo modelo de palmilha com forquilha caracte-
 rizado por ser a palmilha provida de uma pluralidade de pe-
 quenos frisos de forma elétrica, uniformemente distribuídos
 em toda a superfície da palmilha, sendo a forquilha ornamen-
 tada por duas gregas, de direções paralelas, cada uma forma-
 da por pequenos frisos em linha quebrada, entrelaçados.

2- Novo modelo de palmilha com forquilha, carac-
 terizado por ser essencialmente como descrito, reivindicado e
 ilustrado nos desenhos anexos.

13 de Agosto de 1964
 E. Almeida
 CUSTÓDIO DE ALMEIDA & CIA

CA/SR.

Figura 03 – Desenho do “Novo Modelo de Palmilha com Forquilha”



Fonte: ABRANTES [mensagem pessoal], 2006.

4.2.2 Posicionamento no mercado de 1962 a 1993

A primeira Havaianas que chegou ao mercado brasileiro tinha as tiras e o solado azul claro e a palmilha branca – Figura 04 –, era identificada pela marca estampada em um círculo gravado no meio da palmilha, e visava oferecer conforto, maciez e resistência (SABINO, 2000).

Figura 04 – Havaianas Tradicionais Azul



Fonte: www.havaianas.com.br

Segundo Sabino (2000), por ser um produto exclusivo da categoria no mercado, o primeiro posicionamento da Havaianas valia-se de seus atributos físicos dando destaque ao conforto, proporcionado pela maciez do solado, praticidade, por ser uma sandália lavável, beleza, elegância e, principalmente resistência e durabilidade.

Como já citado anteriormente, o sucesso das novas sandálias foi enorme. Com o crescimento de seu público consumidor, a Havaianas passou a ter publicidade exclusiva, quando anteriormente dividia espaço na mídia com demais produtos da SPASA, que sempre enxergou a publicidade como investimento para seus produtos. Isso permitiu que a marca ganhasse ações publicitárias diferenciadas dos demais produtos, como *spots* em rádios, anúncios impressos na revista Seleções e comerciais para a televisão, principal meio utilizado para divulgar as Havaianas nas grandes cidades. No interior, o rádio era um poderoso aliado e o produto era divulgado em *jingles* com características regionais para as rádios locais (JORNAL MEMÓRIA DA PROPAGANDA, 2004).

O grande sucesso do produto levou também ao surgimento de imitações da concorrência, que eram tratadas por fajutas pelas campanhas da Havaianas. Todas as peças possuíam um apelo bastante racional, conceito que apresentava a promessa de sandálias duráveis, resistentes, que não tinham cheiro, o que podia ser comprovado no manuseio e utilização do produto. Mais tarde, tudo isso seria reforçado com *slogans* fizeram história como: “Fique de olho na marca. Legítima, só Havaianas” e “As únicas que não deformam, não têm cheiro, não soltam as tiras”, criados pela JW Thompson, agência de publicidade que detinha a conta da marca na época (JORNAL MEMÓRIA DA PROPAGANDA, 2004).

Pouco antes dos *slogans* apresentados pelo garoto propaganda Chico Anysio e seus personagens darem resposta à grande ocorrência das imitações, a

Alpargatas aumentou de forma expressiva a publicidade da Havaianas no final da década de 60, quando começou a patrocinar um programa de grande audiência exibido pela Rede Record, A Família Trapo, série que retratava situações de uma família de classe média onde todos os personagens usavam Havaianas. Por ser popular, o programa ajudou a divulgar a marca e seu posicionamento, com a comunicação retratando a classe média – público a quem se destinavam as sandálias (SABINO, 2000).

Diferentemente da Família Trapo, os personagens de Chico Anysio eram pessoas extremamente simples, do povo. A intenção dos anúncios ao utilizar esses personagens não era apenas a de atrair a atenção do consumidor, mas também de ampliar o público que utilizava o produto, mostrar que não era apenas a classe média que o consumia, mas todas as classes, representadas pelos personagens populares de Chico Anysio (JORNAL MEMÓRIA DA PROPAGANDA, 2004).

Sabino (2000) expõe que assegurado o sucesso da sandália azul e branca, a SPASA lançou na década de 60, novas cores do hoje chamado modelo Tradicional: amarela, verde, cor de ferrugem e preta, que a partir da década de 80 passou a ser considerada um clássico. No final dessa década a empresa já fabricava quase 300 pares de sandálias/dia.

O autor também nos conta que ainda nessa época, o público consumidor de Havaianas inventava uma maneira nova de personalizar a sandália, virando a palmilha branca para baixo e a sola colorida para cima. Com a idéia, a SPASA sentiu-se obrigada a lançar algo novo: a sandália Samba. A novidade não teve a aceitação do público. Não demorou muito para a Alpargatas perceber o engano cometido. Ela descobriu que a marca não pertencia às suas vontades, mas sim dos seus fiéis consumidores. Devolveu ao mercado as tradicionais adicionando uma nova cor, rosa. A experiência mal sucedida do lançamento da sandália Samba deixou semeada uma idéia que não foi abandonada pela empresa: lançar um novo modelo de Havaianas visando um público de mais alto poder aquisitivo.

4.2.3 O Início da Crise

De acordo com Nemer e Souza (1993), o objetivo de uma marca é transmitir para o consumidor a real imagem do produto. Entretanto, nem sempre a imagem idealizada pela empresa corresponde ao posicionamento do produto na mente do

consumidor. Se o consumidor considera determinado produto como popular, não bastará apenas uma campanha publicitária para mudar essa imagem.

O uso das sandálias pelas classes mais baixas causou desconforto nas classes média e alta, pois a elite não compreendia como um único produto podia ser usado por públicos tão distintos. Não se questionava a qualidade da sandália, porém o consumo por pessoas mais humildes diminuía o *glamour* e a elegância que a Havaianas tentou transmitir desde o seu lançamento. Não havia orgulho por parte desse público em utilizar a marca (SABINO, 2000).

Para o consumidor, o antigo apelo racional do *slogan* que exaltava as qualidades físicas do produto não era mais suficiente, não agregavam mais nenhum valor. A sandália passou a ser vista como um calçado prático que não apresentava nenhum valor estético, restrito para fins utilitários pelas classes de menor poder aquisitivo da população. Nesse momento foi o auge da associação da imagem das sandálias com as classes mais baixas da sociedade, “usar as sandálias Havaianas havia mesmo se tornado um atestado de pobreza” Paulo Lalli, diretor da unidade de negócios de sandálias (*apud* DAL SASSO, 2006, p. 10).

Na mesma época em que a Havaianas atingiu um excelente pico de vendas, sofreu um grande impacto com o lançamento da Rider, marca de sandálias da concorrente Grendene. De 88 milhões de pares vendidos em 1988, suas vendas anuais caíram para 65 milhões ao final de 1993. Forçando uma redução nos preços, a fim de manter a competitividade do produto no mercado e com a brusca queda nas vendas, a Havaianas praticamente não era mais encontrada à venda nos grandes centros, somente em periferias (DAL SASSO, 2006).

A comunicação focada somente no produto reforçava a praticidade e induzia a uma recompra racional e planejada, realizada apenas quando as tiras quebravam, quando o solado já estava muito gasto ou quando a pessoa havia perdido o produto. Enquanto isso a concorrência, muito ativa, vendia um estilo de vida e um estado de espírito. Percebeu-se que a Havaianas precisava ser renovada, quebrar as barreiras de uso, agregando valor e prestígio às suas qualidades já existentes (FÁBIO, 2006).

Segundo Serrentino (2005), o posicionamento de uma marca se forma na cabeça dos consumidores. Se a empresa não consegue definir qual a sua importância no mercado perante seus concorrentes, ela se torna frágil, pois seu valor

de marca é indiferenciado. Ou seja, ela se torna um *commodity*, sem valor agregado. Para ele, a comoditização gera infidelidade por parte do consumidor.

Há mais de 30 anos como líder no mercado, a Havaianas via essa liderança ameaçada. Havia se tornado uma *commodity* devido a imagem de seu único modelo do produto, já estar envelhecida e desgastada, e a uma concorrência cada vez mais feroz. A situação mostrava à SPASA que era hora de uma guinada no posicionamento da marca e, segundo Dal Sasso (2006, p.10) foi quando “a empresa optou por estabelecer uma nova relação do consumidor com o produto, menos funcional e mais lúdica, menos racional e mais emocional”. A partir desse momento a São Paulo Alpargatas modificou totalmente o posicionamento de comunicação da Havaianas, diminuindo o foco na qualidade do produto e aumentando na qualidade do consumidor.

4.3 Reposicionamento da Marca

Segundo Gomes (2005), o reposicionamento da marca Havaianas aconteceu de maneira bem sucedida graças a um notável trabalho de planejamento e a um novo gerenciamento de marcas realizado pelas São Paulo Alpargatas. Esse foi incisivo, proporcionando o prolongamento do ciclo de vida da marca indefinidamente. Ela divide ainda esse novo gerenciamento em ondas – fases, ciclos – onde a primeira de *commodities*, já exposta nesta pesquisa, durou 32 anos, quando todo o foco estava na redução dos custos de produção. Além dessa primeira onda já finalizada, mais três outras que se sobrepõem vêm ocorrendo há mais de dez anos.

4.3.1 Redefinição da Estratégia

Redefinição da estratégia é como Gomes (2005) define a segunda onda, que teve início em 1994 quando a marca deu sua primeira resposta ao mercado pra seu reposicionamento, desenvolvendo um novo modelo. Não era uma sandália que fugia das qualidades já existentes de acessibilidade, durabilidade e conforto, mas era um novo produto que agregava *glamour*, modernidade, cores e *design* à essas qualidades. A novidade foi lançada quando a SPASA retomou a idéia inspirada na tendência lançada anos antes pelos surfistas brasileiros, que viravam a palmilha da

sandália de forma a deixar a parte colorida voltada para cima para ficar com uma única cor, chegava então ao mercado, com tiras e solados monocromáticos, a Havaianas Top – Figura 05. Segundo PINHO (1996, p.43), a imagem da marca “é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais, estéticos nela presentes”, e foi assim que a Alpargatas fez para reerguer a Havaianas, como afirma Paulo Lalli: “Com as Havaianas Top, queríamos principalmente agregar a idéia do conforto emocional à mensagem de conforto físico que já era transmitida pela marca” (*apud* GOMES, 2005, p. 85).

Figura 05 – Havaianas Top



Fonte: www.havaianas.com.br

Outro importante aspecto trabalhado nessa redefinição de estratégia foi o de vendas do produto, que se deu através de um conjunto de ações de marketing como distribuição, preço, embalagem, além da comunicação e relações públicas, e então o produto passou a ser oferecido ao consumidor de maneira a agregar mais valor (FÁBIO, 2006). Uma das primeiras ações foi a modificação da forma de distribuição, que passou a adotar o uso de *displays* para destacar a exposição do produto nos pontos-de-venda, já que antes eram vendidas soltas. Essas ações – de melhor distribuição, nova embalagem e forma de exposição – foram associadas a uma total mudança na comunicação (GOMES, 2005).

Um dos principais desafios da marca para se reerguer era mudar sua imagem de atestado de pobreza para objeto de desejo. Nesse momento, a agência responsável pela conta publicitária da marca passou a ser a AlmapBBDO, que transformou totalmente a comunicação da Havaianas, tirando o foco do produto e dirigindo-o para o usuário. Como era necessário que isso fosse feito com credibilidade e veracidade, optou-se por campanhas testemunhais que foram feitas de forma divertida e descontraída, com personalidades como, por exemplo, a atriz Malu Mader e o ator Selton Melo, que estreitavam a relação do produto com o

consumidor, gerando um processo de identificação (GOMES, 2005 e JORNAL MEMÓRIA DA PROPAGANDA, 2004).

Segundo Lalli (*apud* GOMES, 2005, p. 86), o objetivo da marca foi atingido logo no primeiro ano, quando a Havaianas Tradicionais recuperou volume de vendas e a nova linha Top recebeu uma resposta muito positiva do mercado, tendo exposição espontânea na mídia e grande aceitação pelas lojas especializadas. A empresa manteve o investimento na nova estratégia, constatando que reinvestiu 100% do faturamento obtido com a Havaianas Top.

Agora o consumidor apresentava um comportamento de recompra mais impulsivo, pois se identificava mais com o produto, passando a ter mais apego emocional. Começava uma nova tendência de acumular modelos diferentes para as diversas roupas e ocasiões, já que agora as sandálias eram mais valorizadas e desejadas pelo público consumidor (FÁBIO, 2006). Dal Sasso (2006) conta que novas ações da redefinição democratizaram a sandália, quebrando barreiras de classe social. Diz também que de acordo com “pesquisa encomendada pela marca em 2002, dois em cada três brasileiros possuem um par de Havaianas, considerando dentro desta amostra indivíduos das mais variadas classes sociais” (2006, p.12), confirmando o *slogan* criado pela AlmapBBDO: Havaianas. Todo mundo usa.

4.3.1.1 Uma Estratégia Difícil de Imitar

Esse tópico aborda uma observação feita por Adriana Gomes (2005, p.90) em seu dossiê acerca do marketing epidêmico da marca Havaianas. Ela diz que, o especialista em estratégia Michael Porter e os grandes mestres em marketing Jack Trout, Al Ries e Philip Kotler, dão um conselho a todas as empresas que desejam tornar-se grandes: seja difícil de imitar.

Pode-se dizer que a Havaianas entre poucas marcas conseguir seguiu esse conselho, já que nenhuma das imitações fajutas – denominação atribuída pela Havaianas – existentes no mercado conseguiu ter seu preço e apelo de ser um item *fashion* oferecendo sua qualidade.

Destacam-se nos conselhos do especialista e dos mestres citados acima, os seguintes aspectos:

- Posicionamento – como recomendam Trout e Ries, a SPASA reposicionou a Havaianas, transformando o popular em democrático e informal,

recuperando-se de uma queda de vendas ocasionada por um posicionamento inicial com foco somente popular e no produto.

- Cadeia de valor diferenciada – a empresa alterou a cadeia de valor da marca e passou a fazer sua distribuição de forma especializada. Para vendas no exterior, adotou o *trade-off* recomendado por Porter, recusando vender grandes volumes para redes de hipermercados para manter seu posicionamento *premium*.
- Comunicação eficaz – como disse Kotler, assessoria de imprensa e relações públicas são fundamentais para ter os outros falando de sua marca.
- Estratégia duradoura – a estratégia traçada pela Havaianas em 1994 é seguida até hoje, mostrando-se estável como sugere Porter.

4.3.2 Consolidação do Aprendizado

Gomes (2005) apresenta que a Havaianas sempre teve fama de oferecer excelente relação custo X benefício a seus consumidores, por isso em 1997 a SPASA pretendia que a nova linha de produtos obtivesse a mesma reputação. Os produtos da marca Havaianas começavam a se segmentar em classes: a Havaianas Tradicionais era muito barata para a classe mais baixa e a Havaianas Top e os demais modelos posteriores também eram para a classe média. Adriana Gomes (2005) define a terceira onda como sendo a consolidação do aprendizado da Alpargatas que a empresa utilizou para potencializar as principais frentes do novo gerenciamento da marca: produto e comunicação.

4.3.2.1 Produto

A marca Havaianas possuiu uma única linha de produtos durante 32 anos. De 1994 até hoje, a marca apresenta um portfólio com 39 modelos no Brasil e 30 modelos desenvolvidos especialmente para o exterior, com diferenciação de estampas e temas aderentes às culturas locais, além do uso de miçangas e cristais, e produtos percebidos como de maior valor agregado. Todos esses modelos mantêm as qualidades já conhecidas do produto, mas apresentam uma gama de cores cada vez mais forte e diversificada – graças a um laboratório montado para o desenvolvimento de novas cores –, novas estampas e formatos. Esses diversos

produtos da marca Havaianas são comercializados com valores diferenciados, a depender de cada produto, atendendo a várias classes sociais (GOMES, 2005 e ALPARGATAS, 2005).

Gomes (2005) expõe que, a decisão da Alpargatas de ter se tornado uma companhia de marcas, onde tem uma estrutura baseada em negócios ao invés de funções, possibilitou a implantação das inovações estratégicas de revitalização e reposicionamento da marca Havaianas no mercado. A partir de 1997, a Havaianas passou a ser uma unidade de negócios independente dos demais segmentos da empresa, localizada em Campina Grande – PB, com 3,2 mil dos 11 mil funcionários da SPASA, e toda a pró-atividade relativa ao produto passou a ser mais rápida, já que as áreas de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e a própria fábrica passaram a estar alinhadas e orientadas para o mercado e não na produção.

A distribuição passou a ser realizada através de uma nova estratégia, onde segmentou-se os canais de venda, distribuindo os lançamentos de novos modelos primeiro no mais sofisticados e também formadores de opinião, para só depois quando já estivessem bem conhecidos, distribuí-los para atacadistas e canais de venda populares, que continuavam sendo importantes. Paulo Lalli explica que precisaram “ter bastante disciplina para dizer ‘não’ aos canais de massa, mas hoje todos entendem que isso funciona melhor” (*apud* GOMES, 2005, p. 87).

Com a nova linha de trabalho, os funcionários receberam treinamento para se adaptarem à nova mentalidade, e após todas as modificações, o resultado se mostra cada vez melhor: de 92 milhões de pares vendidos em 1997, para 148 milhões em 2005, dos quais 80% foram exportados para 80 países (GOMES, 2005 e LUZ, 2002).

4.3.2.2 Comunicação

O ponto mais importante a ser ressaltado na comunicação é a mudança da abordagem. Inicialmente houve um aumento na verba destinada à comunicação, e ao invés de veicular somente no primeiro e no último trimestre do ano, como era feito até o início da fase de reposicionamento, as campanhas entraram na mídia eletrônica nos doze meses do ano e o trabalho de comunicação baseou-se em contar a história da marca para as pessoas de maneira eficaz. Em seguida, o *mix* de publicidade deu importância à mídia impressa, onde os novos modelos eram apresentados aos formadores de opinião de forma mais segmentada. E finalmente, a

assessoria de imprensa, relações públicas e a promoção de eventos recebia agora a mesma prioridade da publicidade. Todos os aspectos da comunicação da marca eram trabalhados em conjunto (GOMES, 2005).

Segundo Gomes (2005), enquanto nas mídias eletrônicas e impressas as campanhas seguiam o conceito de que todo mundo usa Havaianas, as áreas de AI, promoção de eventos e RP trabalhavam em paralelo para garantir e dar credibilidade da mensagem passada pelo conceito. Alguns exemplos foram editoriais de moda feitos pela AI para publicações segmentadas, distribuição de pares da sandália feita pela área de promoção de eventos, de camarotes VIP em carnavais a desfiles de moda do país, e envio de Havaianas para presentear um seleto *mailing* de celebridades feito pela equipe de RP.

Para completar o conjunto de trabalhos da comunicação, continuava o bom trabalho com os pontos-de-venda e houve o lançamento do *site* oficial, www.havaianas.com.br, nas versões em português, inglês e espanhol (Gomes, 2005).

4.3.3 Internacionalização e Exclusividade

‘*The brazilian ra-vyah-nas*’ é hoje a marca preferida de sandálias pelos norte-americanos, ingleses e australianos descolados, como diz Gomes (2005). Iniciar o processo de exportação e oferecer exclusividade ao consumidor, formam a quarta onda do novo gerenciamento da marca Havaianas, conforme apresentado por Adriana Gomes (2005).

Segundo o diretor de comunicação e mídia da SPASA, Rui Porto (2006), o processo de internacionalização da marca Havaianas não aconteceu por acaso, foi um plano articulado. Após todo o seu reposicionamento positivo no Brasil, a marca começou a ir para o exterior entre 1999 e 2000, e para isso adotaram uma série de fatores bastante rígidos. Antes de tudo, resolveram exportar marca e não simplesmente o produto. Então, selecionaram bastante o canal de vendas, resistindo ao apelo dos distribuidores estrangeiros de fazer distribuição em massa, pois já haviam aprendido com a experiência no Brasil. Chegaram primeiro na Europa antes de ir para outras regiões, “depois de conquistar a Europa fica mais fácil conquistar os Estados Unidos, Buenos Aires, Sydney, Tóquio, porque Paris e Milão são definitivamente pólos difusores de moda”, diz Porto.

Em entrevista ao *Wall Street Journal*, Porto declarou que “Não havia uma marca global de sandálias. Agora há: Havaianas” (*apud* GOMES, 2005, p.88), e sendo vista assim, a Havaianas ocupou um espaço no mercado mundial, outra vez devido a um trabalho em conjunto feito pela equipe interna da empresa associada aos distribuidores de cada país, pela assessoria de imprensa e promoção de eventos, em projetos especiais com as lojas no exterior. “Apresentamos seu diferencial, que é o conceito de brasilidade, aos pontos-de-venda como a Galeria Lafayette, em Paris, que nos deu espaço quando viu que o Raí, jogador de futebol, usava e gostava do produto”, explica Ângela Hirata, diretora de comércio exterior da SPASA (*apud* MORAES, 2006).

O que também ajudou na internacionalização foi ter escolhido bons distribuidores do produto, um em cada país, que conhecesse bem a cultura da sua região, e que também tivesse boa visão de marketing, capacidade de assessoria de imprensa e um bom relacionamento com os formadores de opinião locais. Um exemplo claro do excelente resultado obtido foi ter a Havaianas distribuída nas grandes premiações mundiais do cinema e da música, o Oscar – Figura 06 – e o Grammy, que só foi possível, pois o revendedor das sandálias nos Estados Unidos teve acesso aos produtores dos eventos (GOMES, 2005).

Figura 06 – Havaianas customizada para o Oscar 2005



Fonte: Palavra chave – Havaianas in <http://images.google.com.br>

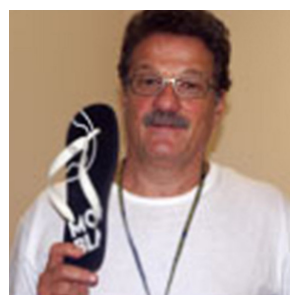
Fazer parcerias através da customização, traz benefícios para ambos os lados – empresa customizada e Havaianas –, agregando mais valor à marca Havaianas. Hoje a empresa apresenta a customização como estratégia de marketing, que já atendeu grandes marcas no Brasil e no exterior, e também consumidores que gostariam de ter sua Havaianas personalizada – Figura 07 –, como casais que oferecem um par das sandálias exclusivas com suas iniciais e/ou desenhos, como lembrança de casamento (PORTO, 2006 e MARTINEZ; MANDL, 2006).

Figura 07 – Havaianas customizadas exclusivas



Karina Dal Sasso, assistente de produto da Havaianas com modelo personalizado para casamento.

Fonte: Magdalena Gutierrez/Valor



Rui Porto, diretor de comunicação e mídia da Alpargatas com modelo personalizado da Mont Blanc.

Fonte: www.mnbpod.com.br

Diversas marcas já fizeram esse *co-branding* – integração de marcas – com a Havaianas, como a boutique Daslu, a rede de lojas femininas *Le Lis Blanc* que teve modelos com cristais *Swarovski*, a marca de biquínis Cia. Marítima com modelos de estampas que acompanham as das peças vendidas por eles, e dos modelos exclusivos para casamentos, um dos mais conhecidos que foi criado, foi o do casal de famosos Luciano Huck e Angélica (MARTINEZ; MANDL, 2006).

Por essa série de estratégias e bons resultados, pode-se concordar com Gomes (2005, p. 89) quando diz que “em apenas dez anos, essas sandálias de dedo viraram um ícone *cult* da cultura *pop* mundial. (...) a comunicação eficaz da história das Havaianas vai continuar”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Kotler (2000) apresenta, as variáveis de diferenciação agregam valor de compra ao produto, tornando-o mais desejado pelo consumidor. Algumas dessas variáveis que se aplicam à Havaianas são:

- para o produto: forma, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo, *design*;
- para os serviços: facilidade na compra – lojas próprias e *e-commerce*;
- para o pessoal: competência, confiabilidade, comunicação;
- para o canal: especialidade e desempenho;
- para a imagem: símbolos, mídia e eventos.

A Havaianas concretizou e modernizou esses conceitos, tornando-a um produto desejado pelo consumidor, um item clássico de vestuário conquistando um espaço na moda, e fazendo-as comparáveis – pelo jornal norte-americano *Wall Street Journal* e pela revista britânica *The Independent Review* – ao Boeing e ao Fusca, produtos que também reinventaram suas categorias (GOMES, 2005). As sandálias são vistas por características bem brasileiras, por serem alegres coloridas e legitimaram uma idéia que já traduzia liberdade, conforto e descontração somando a isso valores atuais. Hoje a Havaianas se apresenta ao mercado de maneira exclusiva, com diferenciais que a tornam singular, sendo a única marca do segmento que apresenta esse conceito de brasilidade (GOMES, 2005).

Talvez um dos principais diferenciais da marca pode ser considerado um dos segredos mais bem guardados do Brasil, junto com a fórmula do Guaraná Antarctica, que é o da borracha sintética que compõe a sandália. Isso torna o produto muito bom, e apesar de não aparentar, ele oferece tecnologia. É a única sandália que é somente de borracha, uma mistura de borracha natural e sintética, diferentemente dos produtos concorrentes, não é de plástico ou EVA. Pode ser lavada de maneira muito simples, possibilitando que seque rapidamente, tanto os pés quanto a sandália. Realmente não deixa cheiro, não deforma e não solta as tiras, como pregava o antigo *slogan*, e isso depende da tecnologia com que o produto é desenvolvido. A tecnologia envolve também o trabalho com moldes, que não é considerado barato, pois a maioria vem de fora do país e não é tão simples como pode parecer, desenvolver um molde novo (PORTO, 2006).

O resultado de todos os esforços da São Paulo Alpargatas S/A enquanto empresa e das Sandálias Havaianas enquanto marca pôde ser comprovado no primeiro trimestre deste ano de 2006:

Havaianas registrou crescimento de 8,4% no volume de vendas. Em uma iniciativa com caráter social, foi criado um modelo exclusivo cuja receita de vendas foi revertida para a entidade assistencial Tucça, que dá apoio a crianças com câncer. O consumidor continua mostrando ótima aceitação aos vários modelos de Havaianas, resultando em um aumento de 22% no faturamento do negócio. O Jornal O Globo concedeu o Prêmio 'Faz Diferença' pela importância de Havaianas na vida de milhões de consumidores. Havaianas ficou em 4º lugar no *ranking* de marcas mais lembradas da América Latina, em pesquisa realizada pelo *Brand Channel* (ALPARGATAS, 2006b).

6 CONCLUSÃO

Após análise do caso da marca Havaianas, comprova-se a hipótese de que a revitalização de uma marca em declínio é possível e necessária, e mostra-se viável através de um trabalho conjunto, com a conscientização da empresa dona da marca, para que haja um aperfeiçoamento do produto aliada à uma nova forma de comunicação, trazendo novos diferenciais e valores agregados para o produto.

A empresa conseguiu reconhecer os motivos que estavam levando a marca ao declínio, e elaboraram a partir daí uma estratégia que trazia mudanças não só ao produto em si, mas em toda a estrutura que compunha a marca. Desde a unidade de negócios que é responsável pela fabricação do produto tornar-se consciente do novo gerenciamento, até uma total reestruturação da comunicação geral da marca, além da sua imagem para o mercado em que está inserida. O grande desafio da Havaianas foi quebrar barreiras, onde era vista como um produto unicamente utilitário e transformado em atestado de pobreza, e a marca conseguiu não somente isso, mas também transformar-se em um produto desejado, que traz *status* para seu usuário.

Conforme comprovado em todo material utilizado para a pesquisa, o uso da publicidade e todos os componentes de comunicação associados à ela são consideravelmente fortes para transformar o conceito de uma marca, e por isso a Havaianas vai continuar aliada à essa ferramenta de marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR V.; DAY, George S. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

ABRANTES, Antonio <abrantes@inpi.gov.br>. Patente das Sandálias Havaianas. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <rosa.mouta@gmail.com> em 4 de maio de 2006.

ALPARGATAS. Empresa. Disponível em: <<http://www.alpargatas.com.br>>. Acesso em: 1 maio 2006a.

_____. Relatório anual 2005. Disponível em: <<http://ri.alpargatas.com.br/relatorio/2005/Portugues.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2006.

_____. Press Release: Resultado 1º Trimestre de 2006. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/press_releases/Press_Release_1T06.pdf>. Acesso em: 1 maio 2006b.

APIMEC – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais. Apresentação Alpargatas: resultados 2005. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/apresentacao/apimec_2005.pdf>. Acesso em 1 maio 2006.

_____. Apresentação Grendene: resultados 2004. Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <<http://www.grendene.com.br/www/ri/port/apresentacoes/index.asp>>. Acesso em: 1 maio 2006.

DAL SASSO, Karina <karina@alpargatas.com.br>. Histórico SPASA e As Sandálias Havaianas. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <rosa.mouta@gmail.com> em 29 de março de 2006.

DANTAS, Edmundo Brandão. Marketing descomplicado. Brasília: Editora Senac – DF, 2005.

FÁBIO <almap@almapbbdo.com.br>. Caso Havaianas: “Todo Mundo Usa” De commodity a objeto de desejo. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <rosa.mouta@gmail.com> em 12 de abril de 2006.

GOMES, Adriana Salles. Havaianas: com o mundo a seus pés. HSM Management, São Paulo, v.9, n.48, p.84-90, jan./fev.2005.

HAVAIANAS. Institucional. Disponível em: <<http://www.havaianas.com.br>>. Acesso em: 20 abril 2006.

ISTOÉ Dinheiro, Negócios, nº 260, As Legítimas correm o mundo. 21 agosto 2002. Disponível em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/2060/negocios/260_havaianas.htm>. Acesso em 29 março 2006.

JACOBINI, Maria Leticia de Paiva. Metodologia do trabalho acadêmico. Campinas: Editora Alínea, 2003.

JORNAL MEMÓRIA DA PROPAGANDA. Especial Havaianas. Porto Alegre: Associação Nacional da Propaganda, v.4, n.11, nov./dez. 2004.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios e casos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, Cátia. De quem são esses pés? Época, Rio de Janeiro, ano 5, n. 212, p. 131-132, jun. 2002.

MACCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. Jr. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINEZ, Christiane; MANDL, Carolina. Alpargatas monta estrutura para vender Havaianas para casamentos. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/veconomico/empresastec/?show=index&edicao=982&caderno=84>>. Acesso em: 22 abril 2006.

MORAES, Rebeca de. Havaianas e sua saga da base ao topo da pirâmide. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/mmonline/jsp/Navega.jsp?pldConteudo=79268>>. Acesso em: 1 maio 2006.

NEMER, Arthur; SOUZA Marcos Gouvêa de. Marca e distribuição. São Paulo: Makron Books, 1993.

PINHO, José. B. O poder das marcas. São Paulo: Summus, 1996.

PORTO, Rui. Entrevista para o PodCasting Brasil no Marketing Network Brasil 2006. Disponível em: <<http://www.mnbpod.com.br/categoria/anunciantes/>>. Acesso em: 2 maio 2006.

RAIMAR, Richers. O que é marketing. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção Primeiros Passos)

ROSSI, Armando Tadeu. Marketing sem complicações!: Para principiantes e profissionais de outras áreas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SABINO, Fernando et al. As Legítimas Havaianas. São Paulo: DBA Editora, 2000.

SERRENTINO, Alberto. Marca: a diferenciação sustentável que nos faz únicos. Meio e Mensagem, São Paulo, v.27, n.1172, p.43, agosto 2005.

SHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E. Campanhas estratégicas de comunicação de marca. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.

WEINSTEIN, Art. Segmentação de mercado. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WIKIPÉDIA. Havaianas. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Havaianas>>. Acesso em: 5 maio 2006.